内隐创业领导与多层次积极追随力的互动机制

倪 渊[1*] 李 翠[2]
[1]（北京信息科技大学经济管理学院，北京 100192）
[2]（北京城市学院经济管理学部，北京 100083）

摘 要：多层次积极追随力是创业企业成长的重要保证。已有研究强调不同显性领导对积极追随力的影响，结论存在较多争议。对此，以内隐领导理论为基础，构建了"内隐创业型领导-积极追随力"的多层次互动模型。根据此模型，内隐创业型领导通过关系认同和领导代表性对个体与团队积极追随力产生促进作用；团队积极追随力通过积极心理资本塑造内隐创业型领导；团队差序氛围、员工传统性和领导特质调节焦点是互动关系重要的边界条件。

关键词： 内隐创业型领导；积极追随力；跨层次分析；互动作用机制；创业团队
分类号： B849

Mechanism of the cross-level interaction between implicit entrepreneurial leadership and proactive followership

NI yuan[1]; LI cui[2]
[1] (*School of Economics and Management, Beijing Information Science & Technology University, Beijing 100192, China*)
[2] (*School of Economics and Management, Beijing city University, Being 100083, China*)

Abstract: Multilevel proactive followership has been an important determinant during the growth of startup enterprises. Existing literatures have emphasized how different explicit leaderships influence followership, yet the conclusions are controversial. In response to this, based on the implicit leadership theory, we built a multi-level interactive model of "implicit entrepreneurial leadership-proactive following".In this model, implicit entrepreneurial leadership could promote proactive followership of individuals and teams through relationship identification and leadership representation, while in turn team proactive followership may shape implicit entrepreneurial leadership through positive psychological capital. Besides, it has been found that team's Chaxu atmosphere, employee traditionalism and leader's regulatory focus are important boundary conditions of interactive relationship.

Key words: implicit entrepreneurial leadership, proactive followership, cross-level analysis, interaction mechanism; entrepreneurial team

1 问题提出

创业是当今中国经济结构中最活跃的因素，创业企业的发展壮大不仅关乎经济转型成败，同时也承载着无数人的中国梦。然而，创业并非一路坦途，三年内不足 20%的生存率表明

收稿日期：2019-08-13
*国家自然科学基金青年项目（71802025；71801017），教育部人文社会科学研究青年基金项目（17YJC630107），北京市属高校青年拔尖人才项目（CIT&TCD20180405），北京信息科技大学"勤信英才"培育计划项目（QXTCPC201706）。
通讯作者：倪渊，E-mail：niyuan230@163.com

大部分本土创业企业成长现状不容乐观。受资源限制和竞争压力的影响，创业情境下领导与下属关系并非官僚的部属关系，而是一种依赖的共生关系。这一变化决定了“创业不再是英雄一手缔造的传奇故事，而是领导者与追随者相互配合、共同协作的过程”。因此，对创业企业而言，创业者能否将下属培养成有效追随者，形成积极的创业追随力，成为它能否在创业道路上走的更稳、更远的关键。

积极追随力是创业追随者拥护领导并努力实现共同目标过程中所表现出的积极心理、行为和关系特征的综合体(许晟，曹元坤，2012；刘毅，彭坚，路红，2016)，它存在于组织各个层级(原涛，凌文辁，2010)，是下属与领导者互动的产物。正如 Kellerman(2008)所说：追随力如同领导者的镜像，追随者经历的领导风格或行为，会直接“投射”给领导，并预示领导活动的成败。那么，何种领导方式能够激发积极追随力呢？不少学者们尝试从显性领导理论入手，探索不同领导风格(如变革型、交易型、真实型以及家长型领导等)与积极追随力的关系，但结论存在较多冲突和矛盾，研究陷入了“显性领导丛林”的困境。对此，Uhl-Bien，Riggio，Lowe 和 Carsten(2014)认为“追随力由追随者建构，其形成机制应该遵循追随者中心理论”。Carsten，Uhl-Bien，West，Patera 和 McGregor(2010)也指出“不同领导类型和方式的背后，还存在更深层次的根源，比如内隐结构作为追随者自我概念、情感体验、经验、认知与行为等因素长期交互的产物，它比单纯的外部强加目标对个体行为的支配更稳定、更有效”。因此，愈来愈多的学者(Junker & Dick，2014；Foti，Hansbrough，Epitropaki，& Coyle，2017)提出，要破解有效领导与积极追随力之间关系的疑问，应该反转“镜头”，选择内隐领导理论作为研究视角。按照内隐领导理论的基本假设，有效领导方式是以追随者的认知图式(原型)作为判断标准。就中国创业追随者而言，他们的领导原型是多种因素杂糅融合形成的一种独特认知分类系统，是激发创业员工和团队积极追随的重要潜在因素。然而，受“文化根植性”和“显性领导理论主导地位”的双重影响，目前内隐领导理论深度研究相对有限，已有文献对中国创业追随者内隐领导原型并未进行清晰刻画。相关作用机制研究亦不丰富，需要进一步探索。

鉴于此，本文立足于“积极追随对创业团队成长的重要作用”，依据追随者中心的基本观点选择内隐领导理论作为切入点，将中国创业追随者独特的领导原型定义为一种新的领导模式——内隐创业型领导；在挖掘该领导内涵和结构的基础上，采用跨层次设计，从员工和团队两个层面揭示内隐创业型领导与创业积极追随力的互动作用机制，为促进创业团队有效领导提供理论框架。

2 国内外研究现状

本研究主要讨论“内隐创业型领导”与“积极追随力”的互动关系，且内隐创业型领导是以内隐领导理论基础衍生出来的构念。因此，已有文献回顾从内隐领导理论、积极追随力以及创业情境下领导理论等三个方面展开。

2.1 内隐领导理论相关研究

内隐创业型领导源于内隐领导理论(Implicit Leadership Theory, ILT)，内隐领导理论是下属基于自身社会化经历形成有关领导者应具备特质和行为的认知结构(Cognitive Structure)或者认知原型(Cognitive Prototype)；它存储在下属记忆中，与具体领导者结合时被激活，为追随者提供了理解领导行为的认知基础，是下属区分有效领导的“内部标签”(Lord，Foti，& Vader，1984；Gawronski & Payne，2010)。领导原型结构(Leadership Prototype)是 ILT 理论探索的核心内容(Offermann，Kennedy，& Wirtz，1994；Epitropaki & Martin，2004；Kenney，Schwartz，& Blascovich，1996；Ho，2012)，早期研究在西方文化下展开，代表性成果包括：Lord(1984)的 59 项量表、Campbell(1991)的领导罗盘、Offermann(1994)的 ILT 特质结构、Epitropaki（2004）的“正向-负向”双维结构、Kenney（1996）的成功领导者描述问卷和 House(2004)的跨文化 ILT 结构等。上世纪 80 年代，我国学者凌文铨和方俐洛(1991)尝试领

导原型的本土化研究，提出了中国领导特质因素模型(CPM)。而后，林琼(2002)对 CPM 模型进行了验证，卢会志(2008)归纳了正向领导原型包括品德因素、人际敏感性、工作内驱力、工作感召力和智力因素，负向原型包括吸引力、专制和男性化。

随着追随者地位的凸显，内隐领导理论作为解释组织行为的理论框架，显示出巨大研究潜力。近几年，《The Leadership Quarterly》连续刊发文章并设定专题来呼吁对 ILT 进行探索(Foti et al., 2017；Scott，Jiang，Wildman，& Griffith，2018)。Solansky, Gupta 和 Wang(2017)等学者也指出内隐领导原型的研究应重视情境差异，将内隐领导原型与不同管理情境相结合。此外，内隐领导原型的代表性与下属工作态度和产出关系亦是当前研究重点。其中，结果变量涉及任务绩效、组织承诺、工作满意度、工作幸福感等(Kam，Risavy，Perunovic，& Plant，2014；Schyns，Kiefer，Kerschreiter，& Tymon，2011)；中介效应主要从社会交换视角加以解释(Offermann & Coats, 2018；Gils，Quaquebeke，& Knippenberg，2010)，认为领导-成员交换关系形成过程中，关系双方自动采用认知加工方式的“默认值”即内隐原型，对另一方进行归类。领导者行为与原型越接近，下属自身“圈内人”知觉越明显，态度和行为越积极。调节效应的分析则集中在下属个体特征方面，如性别、人格(Weidner, 2012)等。

2.2 积极追随力的相关研究

追随作为一种行为方式，早已渗透在人们生活中，但是受思维定式和偏见的影响并未被重视，直到近年才被学者们关注。追随力是当前追随理论研究的核心构念，形成了特质观(原涛，凌文辁，2010)、能力观(Bjugstad，Thach，Thompson，& Morris, 2006)、行为观(Chaleff，2009)、权变观(Castern，2010)、系统观(刘毅 等，2016)等不同观点。随着积极心理学的兴起，Kelley(2008)指出追随力包括积极和消极两种属性，它们的形成机制以及影响效果并不相同。消极追随力是下属“被动”、“服从”等防御行为和脆弱人际关系共同作用的结果，对组织发展贡献有限。积极追随力来源于有效追随者，他们具有独立、批判性思维，承担责任的勇气，敢于提出建言，推动组织变革，是组织发展不可或缺的动力(赵慧军，席燕平，2015；周文杰，宋继文，李浩澜，2015；Dixon & Westbrook，2003)。

积极追随力作为个体的能动反应，其前因可以归纳为个体和情境两类因素。个体因素涉及员工的人格、知识量、能力水平、价值观念以及动机等内在特征(Padilla, Hogan, &Kaiser, 2007；Leroy，Anseel，Gardner，& Sels，2015)。情境因素包括人际关系(程敏，2015)、权利距离(张蕾，2012)、政治氛围(李焕荣，张建平，2015)等组织特征。在诸多因素中，领导与追随的关系得到了更多的关注，学者们探索了不同显性领导风格(真实型领导、仁慈型领导以及变革型领导)对个体积极追随力的影响(Epitropaki，Kark，Mainemelis，& Lord，2016；Benson，Hardy，& Eys，2016；Guenter，Schreurs，Van Emmerik，& Sun，2017；丁桂凤，张澎涛，2013)，但结论存在较多矛盾。对于中介效应的探索，部分学者从社会交换理论入手，认为领导者和有效追随者之间是一种互惠互利的关系，积极追随可以使双方满足各自期望并得到更多利益(许晟，2018)。然而，这种观点过分夸大了外部因素刺激对于积极追随的影响。正如 Sevier 和 Communicationsjnc(1999)的一段论述，“领导者与有效追随者之间有一些给予和舍弃，必须相互尊重和信任，同时他们必须有一个共同的方向”。所以，另一种观点强调员工内在心理因素的桥梁作用，选择“情感”路径来解释。例如，Yagil 和 Medler-Liraz(2014)指出真实型领导会促进积极情绪的产生进而赢得下属真实的追随行为。

2.3 创业情境下领导理论的相关研究

有效领导是创业企业成功的基础，那么何种领导风格才是创业企业最合适、最有效的方式呢？该问题探索主要沿着两个方向展开：部分学者尝试从新型领导理论中寻找答案，研究不同新型领导（自恋型领导、交易型领导、变革型领导、精神型领导以及战略型领导）在创业情境下是否有效，但相关研究结论存在诸多分歧和冲突。这些分歧产生的一个重要原因在于新型领导理论根植于科层组织与官僚式的上下级关系，与创业情境中动态环境，扁平化、

网络化的组织结构以及上下级共生关系等特征并不匹配。

另一部分学者认为创业型领导(Ireland & Hitt，1999)是创业企业的理想之选。因为创业型领导能够整合战略性资源，强化机会与优势识别(Rowe，2001)，主动创造愿景赢得下属支持(Gupta，MacMillan，& Surie, 2004；杨静，2012)，对新创企业的创新、财务以及成长绩效产生正向影响(Sklaveniti，2017)。但是，张晓军、韩巍和席酉民(2017)指出根植于西方文化的创业型领导并非中国创业企业和团队成功的“领导妙药”，它存在两方面的缺陷。一是，创业型领导过分强调创业者对环境动态性的胜任力。此种胜任能够保证创业团队短期绩效，但是从长期来讲，尤其当创业团队处于逆境时，其有效性受到巨大挑战。二是，创业型领导是一种追求“利益至上”的领导方式，它并不包含创业者需要的商业伦理以及道德方面的特质。因此它难以真正赢得本土下属的积极追随力，最近发生的乐视创始人贾跃亭出逃美国事件也很好佐证了这一点。

2.4 现有研究述评

已有文献为揭示内隐创业领导与积极追随力之间的互动关系奠定了基础，但诸多问题仍有待深入探讨。（1）内隐创业型领导是追随者对本土创业传奇英雄的一种独特的认知系统，是创业情境下积极追随力形成的重要诱因，但是其结构和内涵超出了现有内隐领导理论和新型领导理论刻画的范畴，需重新加以明晰和验证。(2)内隐领导理论和积极追随力是两个“年轻”的研究领域，已有研究没能清晰阐释两者之间关系。比如，“内隐创业型领导能否激发个体积极追随力？”，“内隐创业型领导会通过怎样的员工心理历程来促进积极追随力？”。（3）团队积极追随力的研究欠缺，跨层次影响机制尚不明确。团队积极追随力的形成并非个体积极追随行为的简单相加，具有独特的形成规律(Martin, 2015; Uhl-Bien et al., 2014)。那么，“领导者与团队互动过程中内隐创业型领导能否激发团队的积极追随力？”,“如果可行，团队认知过程又是怎样的？”，相反地，“团队层面的特征比如团队氛围、团队工作特征等又会对个体积极追随力产生何种影响？”，其对应的跨层次作用机制也有待阐明。（4）本土化是追随力理论拓展的重要方向(许晟，2018；原涛，凌文辁，2010)，但是现有研究中介变量以及调节变量的选择与西方理论同质化较高。这不仅限制了理论对实践的指导，也导致某些结论的分歧。因此，揭开积极追随力形成的“黑箱”，需要考虑本土文化与创业情境两方面特点，从新的视角对中介及调节效应进行阐释。

3 研究构想

综上所述，追随理论、新型领导理论、内隐领导理论的现有研究均未能清晰揭示“中国创业情境下何种领导方式能够有效地激发不同层次积极追随力”的现实议题。对此，本研究构建了“内隐创业型领导与多层次积极追随力的互动作用机制”的理论框架，借助四个研究模块，从个体和团队两个层面系统地阐释这一问题。理论框架如图 1 所示，整个研究按照“核心构念-互动关系-作用机理-理论边界”的思路递进展开。研究一是整个研究设计的起点，旨在揭示内隐创业型领导的内涵和结构，验证构念的独特性，并开发相应的测量工具；研究二是整个研究的核心，旨在验证内隐创业型领导与不同层次积极追随力之间是否存在互为因果关系；研究三和四是研究二的深化和拓展，研究三旨在揭示“内隐创业型领导激发多层次积极追随力的内在心理机制”以及“积极追随力塑造创业领导者行为的心理建构过程”；研究四旨在明确内隐创业型领导与多层次积极追随力互动的边界条件。

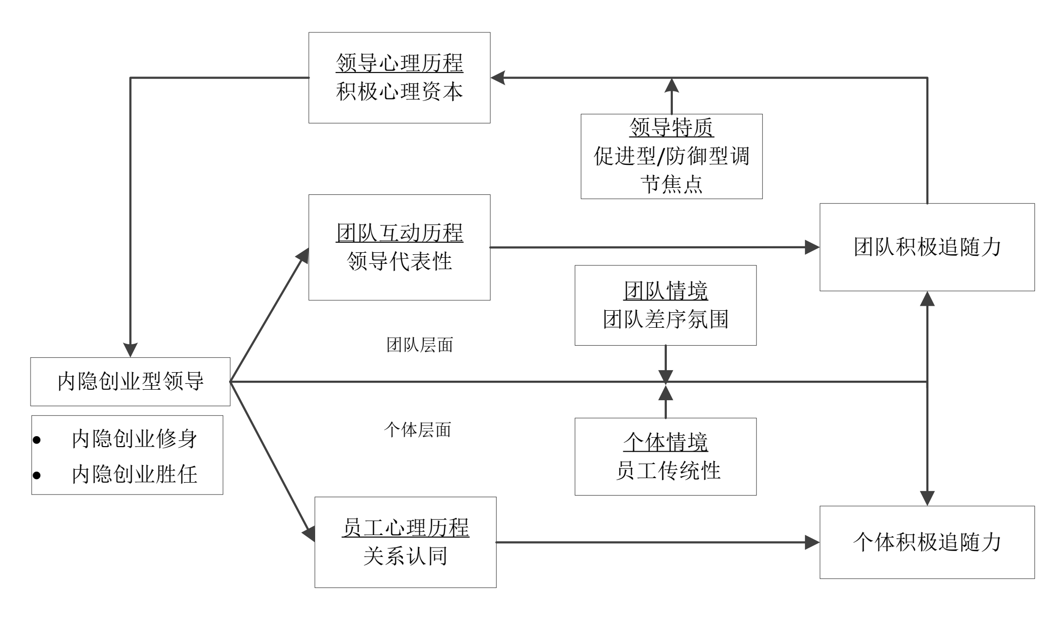


图 1 本研究构建的理论框架

3.1 研究一：内隐创业型领导的结构、测量及内涵辨析

内隐创业型领导是一种新的领导方式，揭示内隐创业型领导的结构并检验独特性是首先需要解决的问题，也是整个研究的理论起点。本研究采用归纳法揭示内隐领导型领导的结构，依照组织行为学惯用的量表开发程序，构建内隐创业型领导的测量工具；并通过与其他领导风格的比较，深层次验证内隐创新型领导的独特性。该部分研究框架如图 2 所示。

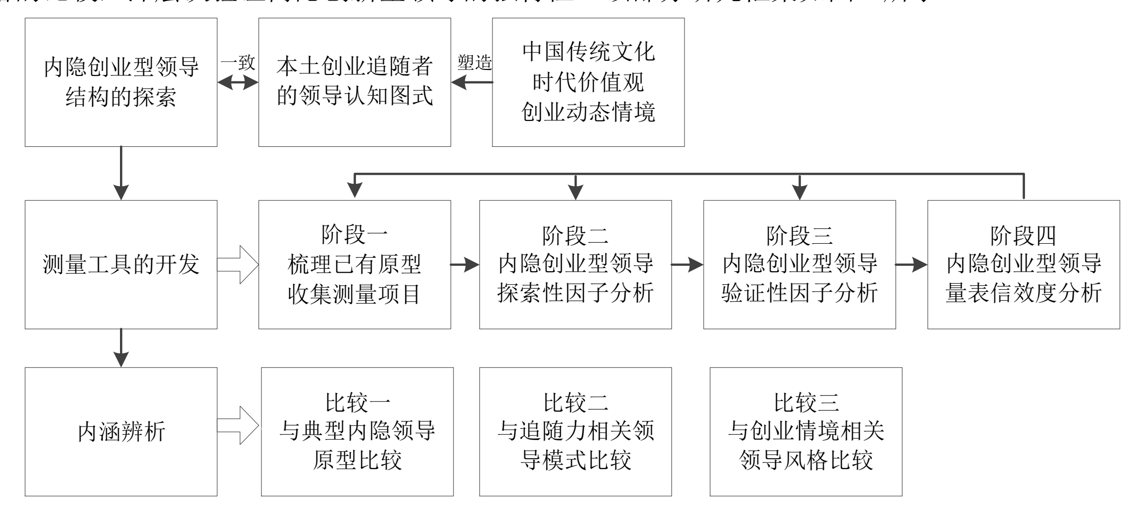


图 2 研究一的内容设计

3.1.1 内隐创业型领导的结构及测量

内隐创业型领导强调领导者通过表现出与创业追随者内心理想领导相似的行为特征，影响追随者的态度和行为，应对动态创业竞争环境，其结构与创业追随者独特的领导原型是一致的。中国创业追随者领导原型融合了中国传统文化、时代价值观以及动态创业情境等三方面特征，是内隐创业型领导影响力和独特性的来源，同时也决定了内隐创业型领导是一个多维构念。西方文化认为创业一种纯粹的、理性的经济活动，因此西方创业追随者主要以创业胜任力来刻画领导原型。但是，中国文化强调经商与为人统一，比如“让利于民”、“ 富而好德”等，要求领导满足“做人”和“做事”的双重标准(张晓军 等，2017；吕力，2019)。中国人特有的认知结构决定了本土创业追随者从“道德”和“胜任”两方面设立标准，对领导者的有效性进行判断。所以，本研究认为内隐创业型领导包括“内隐创业修身”和“内隐

创业胜任”两个维度，具体结构如图 3 所示。

“内隐创业修身”反映了创业追随者对领导者教化以及向内养成等“为人”方面的期望，具有浓厚的历史、民族、文化色彩。中国传统文化内核是儒、释、道，三者互补互融建构了社会对领导自我修养的标准(辛杰，兰鹏璐，2018)。与儒释道三种价值观相契合，内隐创业修身内容可以细分为德性、智性、中道。“德性”源于儒家价值观，要求领导者能够内化“信、仁、义”等道德标准，并按照这些准则去互动(胡国栋，王天娇，2019；段锦云，徐悦，郁林瀚，2018)；“智性”源于释家，要求领导者自觉自省，不断地学习，进行自我反思和改进(辛杰，兰鹏璐，2018)；“中道”源于道家价值观，要求领导者能够平衡处理好各方利益，包容下属的多样性和差异性(张党珠，王晶，齐善鸿，2019)。

“内隐创业胜任”是追随者对上级在专业化管理活动中扮演角色的期望，具有情境相关性。创业情境(entrepreneurial context)最大的特点在于高不确定性，而不确定性背后是机遇与风险并存(林嵩，2012)。创业风险会激发本土创业追随者的心理安全需求，他们期望领导者在识别机会、创造商机以及规避风险中展现出更多的专家权力和创业技能(林嵩，刘小元，2013)，化身为组织遮风挡雨的“大伞”。创业机遇会激发下属的成就需要和成长动机，本土创业参与者不甘心仅作一个执行者和旁观者，他们期望领导者能够创造共同愿景和创业导向环境，引导并支持他们实现自我价值(段锦云，王朋，朱月龙，2012)。针对创业情境下本土追随者对领导的双重期望，本研究认为“内隐创业胜任”包括“任务专家”和“情境塑造”两个维度，这与 Gupta 等人(2004)提出创业领导的“愿景设定”和“角色设定”具有一致性。

参考 Siddiqui(2007)、杨静和王重鸣(2013)的研究，“任务专家”强调领导者在微观层面应对不确定性的能力，表现为机会识别、思维创新以及风险掌控等三方面行为特点。其中，机会识别是指领导者对周围的环境和信息具有敏感性和洞察力，善于发现新机会；思维创新指的是领导者对于商业价值的创造具有自己独特的认知和一定的前瞻性，善于质疑和反思现有商业逻辑，保护现有商业模式中破坏式创新的部分，创造新商机；风险掌控要求领导具备高的心理韧性，有承担风险的勇气和责任感，能果断决策把握机会。

内隐创业胜任的另一个维度是“情境塑造”， 它强调领导者在宏观层面上具备构建价值观认同、激励下属，满足其高层次需要的能力，具体包括构建“共生愿景”和培育“创业导向”两个子维度(王弘钰，刘伯龙；2018；Koryak et al., 2015；Leitch & Volery，2017)。共生愿景构建要求领导者能够将组织愿景与个体职业目标相融合，将创业目标转化下属的共同事业，使领导者与追随者形成利益共生体，持续激发下属为组织愿景贡献的热情和动机。创业导向培育要求领导者鼓励追随者积极承诺并践行创新实现组织目标，包括为追随者提供更多合理授权和共享信息，鼓励下属改变心智模式，尝试新方法。

综上所述，内隐创业型领导作为本土创业追随者独特领导原型的一种映射，是传统儒释道价值观以及创业情境管理技能高度融合的产物。该领导方式下，领导者以德性、智性、中道作为为人处事的基本原则，通过扮演“任务专家”和“情境塑造者”的两种角色，获取下属的认同，激发下属变革心智模式和主动性，最终实现下属个人成长和组织愿景。

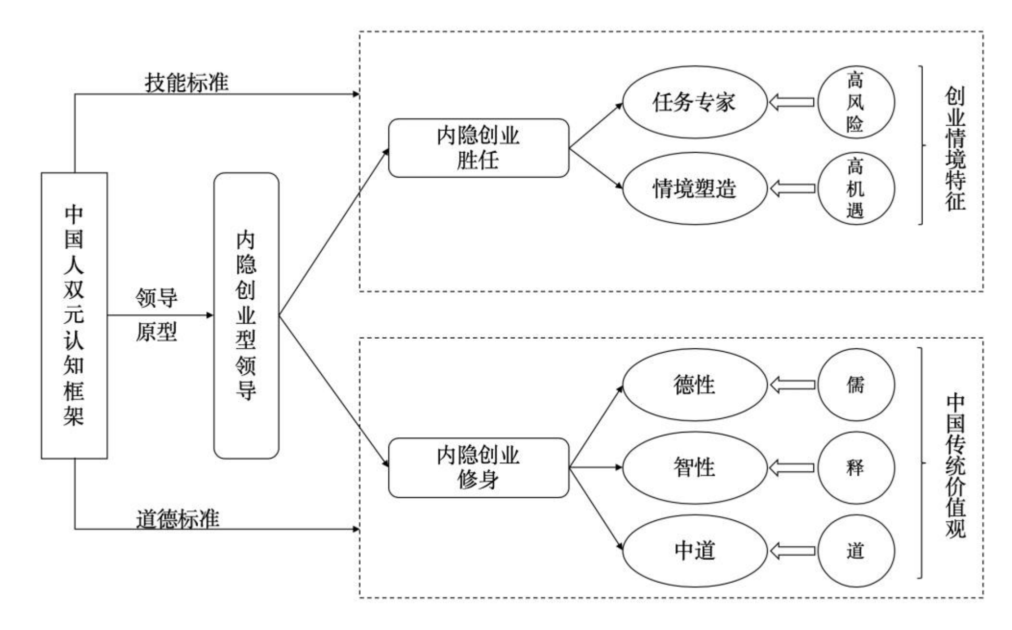


图 2 内隐创业型领导的结构

3.1.2 内隐创业型领导的内涵辨析

已有研究从显性领导视角探索创业情境下的领导效能。那么，对于内隐创业型领导来讲，其内涵与这些显性领导是否存在显著差异？它与国内外的已有典型领导原型又有哪些区别？对此，本文通过三方面比较，揭示内隐创业型领导内涵的特点。

第一，与中西方文化下典型的领导原型比较。现有内隐领导原型是对特定文化下不同群体领导图式“交集”的一种反映，群体图式之间差异被忽略；当具体到创业情境时，这种差异的影响就被放大。比如，相比成熟期企业，创业追随者普遍认同领导应该更加准确地识别和开发机会(Ruvio，Rosenblatt，& Hertz-Lazarowitz，2010)，但这一特点并未体现在已有领导原型中。因此，内隐创业型领导超出了现有内隐领导原型刻画的范畴，具有明显的组织情境匹配性。

第二，与相关显性领导模式比较，本文选择家长型领导和变革型领导作为对比参照物，它们分别代表东西方文化下创业情境下最受推崇的两种领导。（1）与家长型领导的比较。家长式领导通过威权、仁慈与德行来影响下属(樊景立，郑伯埙, 2000)。德行和仁慈在当前价值体系中具有高认可度，但是树立权威使下属敬畏顺从，与内隐创业型领导构建共生关系相悖，与内隐创业型领导通过自我修养和专家权利影响下属的方式亦有所差异。（2）与变革型领导的比较。变革型领导产生于西方文化背景，与东方人对“理想领导”的认知存在一定差异。尤其是领导者的道德伦理，变革型领导并不将其作为自身行为的“必选项”，也不会在与下属互动中贯穿始终(Kim，Liden，Kim，& Lee，2015)。然而，内隐创业型领导更加注重德行为先，并将其作为影响力的基础来源。此外，变革型侧重于组织内不同完善(Avolio & bass，1995)，而内隐创业型领导更关注组织战略发展(Cardon，Wincent，Singh，& Drnovsek，2009)，其核心是在纷乱变化的环境中寻找创业机会。

第三，与创业型领导比较。两者内容都包含了与创业环境特点相匹配的领导行为，但仍然存在本质差异。首先，创业型领导是一种“任务导向型”的领导，其结构和维度围绕着创业活动中战略和操作层面的关键要素构建；追随者只是被动执行，是一种自上而下的领导模式(Renko，Tarabishy，Carsrud，& Brännback，2015)。内隐创业型领导属于任务和关系兼顾型的领导，它将追随者的认可和行为看成是影响创业成功的决定因素，是一种自下而上的领导模式。其次，创业型领导是一种追求创业“利益至上”的领导方式，内容并不包含创业者需要的商业伦理以及道德方面的特质（Freeman & Siegfried，2015）。内隐创业型领导受中国

传统文化潜在的精神力量的影响，更多地将“商”视为“治国、平天下”的一种技巧或手段，而将“修身”等商业伦理为创业立世的内核，倡导通过“德行”实现自我价值和社会影响。由此可见，内隐创业型领导与创业型领导的内涵、结构以及影响力产生的机理都存在较大差异，是两个不同的构念。

综合以上分析，本研究提出以下假设：

H1：内隐创业型领导与本土创业追随者独特领导原型具有内在一致性，表现为“内隐创业修身”和“内隐创业胜任”的双元结构；它与已有领导不同，是一个新的独立构念。

3.2 研究二：内隐创业型领导与个体和团队积极追随力的互动关系

本部分承接研究一，聚焦于解决两个方面关键问题：第一，内隐创业型领导作为本土追随者内心“英雄”的化身，其行为更容易获得下属认同，但是这份认同能够转化为个体积极追随力吗？并且通过个体积极追随的汇聚，它能够升华为团队积极追随力吗？第二，中国自古有“水能载舟，亦能覆舟（见《贞观政要 • 论政体》）”的观点，已有研究也指出积极追随力是塑造领导行为的重要因素(Dvir & Shamir，2003；原涛，凌文辁，2010)。那么，下属积极追随力能否将创业者塑造成他们理想中的“英雄”呢？由于内隐创业型领导是一个新构念，已有文献并未给予直接的解答。对此，本文借助跨层次设计，引入社会认知理论和特质激发理论，构建了“内隐创业型领导与积极追随力的互为因果关系模型”，尝试对这两方面问题加以阐释，理论模型如图 4 所示。

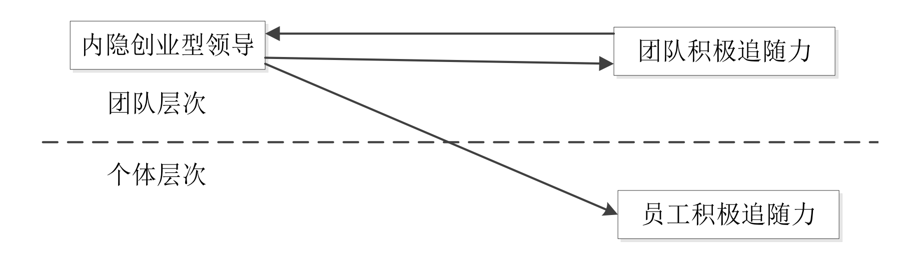


图 4 研究二的理论模型

3.2.1 内隐创业型领导对个体积极追随力的影响

个体积极追随力是追随者围绕组织目标与领导者的互动中，所表现出的自身进取精神、认知悟性、执行技能、关系技能、向上影响力等一系列积极行为的综合反映(许晟，2018)。根据认知一致性理论(Cognitive consensus theory)和积极心理学(Positive psychology)的观点，积极追随力的产生以个体认知平衡为基础(Fredrickson，2001)。内隐创业型领导是本土创业追随者领导图式的一种投射，其行为特征、价值观与创业追随者内心有效领导认知一致，这种一致性可以激发个体积极情绪和行为的产生(Ehrhart，2012)。内隐领导理论也指出，当领导与原型匹配度较高时，下属更容易产生积极的行为和态度，比如组织公民行为、情感承诺(Epitropaki & Martin，2005)等。因此，本研究针提出以下假设：

H2a：内隐创业型领导对个体积极追随力具有正向影响。

3.2.2 内隐创业型领导与团队积极追随力的互为因果关系

面临外部动态环境和持续创新的双重压力，下属的团队追随对创业组织发展必不可少。但是，团队积极追随力的形成非个体积极追随行为的简单相加，而是团队成员作为一个整体围绕组织目标与领导者的互动中所表现出团队进取、团队认知、团队执行力以及团队关系等一系列积极行为的综合(Epitropaki et al., 2016)。根据社会认知理论和社会互动理论，团队积极追随力以群体认知的共享心智模式和内部良性互动为基础。内隐创业型领导保证了创业团队与团队主管关于领导认知的高匹配度，以及创业团队内部成员之间认知的高一致性。两方面的认知匹配共同作用，形成团队共享心智模式和低程度的群体人际冲突，塑造积极团队氛围，促进更多主动性、建言以及向上影响等群体积极追随行为(肖君宜，段锦云，2015)。

反过来看，创业上下级的共生关系，决定了下属行为对领导特质激发具有更大影响。这种影响在官僚组织并不凸显，但是在创业情境下却不能忽视。根据特质激发理论，当下属整体表现出更多的积极特质、行为以及互动关系时候，这些信息会激活领导者特质体系中积极部分，使领导者表现出高伦理、诚信等“内隐创业修身”行为。另一方面，创业情境下权力的天枰向追随者倾斜，追随者拥有更多的专家权力。团队的积极追随力可以最大限度减少成员对专家知识的藏匿，提升创业团队领导应对动态环境的创业胜任(Dvir & Shamir，2003)。综上所述，本研究提出以下假设：

H2b：内隐创业型领导对团队积极追随力具有正向影响。

H2c：创业团队积极追随力会促进内隐创业型领导的塑造。

H2d：内隐创业型领导与创业团队积极追随力存在互为因果关系。

3.3 研究三：内隐创业型领导与多层次积极追随力互动的内在心理机制

本部分承接研究二，进一步揭示本土创业情境下内隐创业型领导为什么能与个体和团队积极追随力形成良性互动关系。第一，关于领导对积极追随力的作用，已有的“义”和“利”解释框架存在一定偏颇。积极追随力作为下属的一种亲组织能动行为，并非简单的利益交换或者情绪的一时冲动，而是下属或者团队对领导者各方面信息进行加工、整合、综合评价，形成个体和群体层面“角色认同”的过程(许晟，曹元坤，2012)。对此，本研究选择社会角色理论(social role theory)来阐述的内隐创业型领导对多层次积极追随力的激发过程。个体追随力嵌入在领导者和追随者二元互动系统中，所以基于关系认同来阐释内隐创业型领导对个体积极追随力的中介作用。团队追随力嵌入在领导者与群体互动系统中，所以基于群体对领导者的认同——领导代表性的视角来阐释内隐创业型领导对团队积极追随力的中介作用。第二，关于积极追随力对领导的反作用，已有研究并未给予足够关注。部分学者从追随者人格入手，分析了不同特质下属导致领导者风格差异(Dvir & Shamir，2003；Schyns, Kroon, & Moors，2008；Ehrhart & Klein，2001)，但是并未解释领导者心理变化的过程。对此，本研究从强化理论视角理解积极追随行为，认为它是对上级领导效能的一种正强化，其中蕴含了大量积极情感，这些积极能量不断积累对上级领导方式产生影响。鉴于此，本研究引入积极心理资本作为中介变量，阐释团队积极追随力塑造内隐创业型领导的过程。研究三的理论模型如图 5 所示。

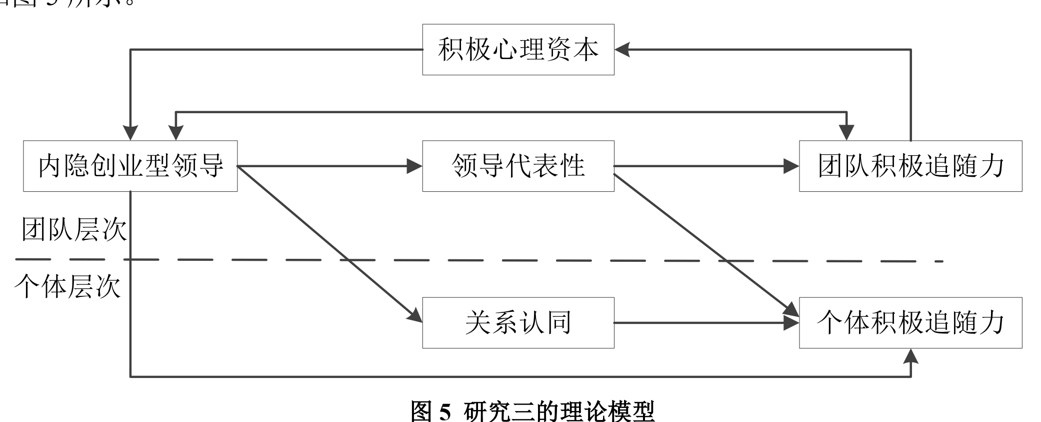


图 5 研究三的理论模型

3.3.1 关系认同的中介效应

关系认同以二元互动形成的对偶关系(leader-follower)为研究背景，阐释关系双方的对偶心理定位如何影响各自行为。关系认同更符合中国文化下个体自我认定方式，即在中国情境下人们更倾向于通过评价另一方的关系身份来完成自我身份的认定，采取相应的行为(杨中芳，刘萃侠，杨宜音，2001)。对偶关系的一方评价越积极，关系吸引力越强，自身采取积极行为可能性越大。在对偶关系中，个体积极追随力是下属的一种角色行为，下属是否采取这一行为很大程度上依赖于互动关系的另一端——其直属上级“领导者”的扮演情况。面对

内隐创业型领导，创业下属更倾向于将其知觉为一位真正领导者，给予更多正向评价。在内隐创业型领导强大的吸引力下，下属会按照领导者内心期待的“积极追随者”标准，进行自我角色塑造，履行自身职责，采用积极追随行为(李晔，张文慧，龙立荣，2015)。综上，本研究提出以下假设：

H3a：关系认同中介了内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响。

3.3.2 领导代表性的中介效应

领导代表性是在领导社会认同理论基础上发展的重要构念，描述的是团队成员对领导者“团队代理人”身份的感知程度(Van Knippenberg，2011)。领导代表性高，则下属越倾于把上级感知为所有团队成员的代表。已有研究指出代表性是一种组织身份的体现，一旦领导被认为是能够代表组织，也就是说，能够体现该团队身份，体现“我们是谁”，领导就能从中获得影响力。比如，增加团队成员对内部不确定性的容忍度(Platow & Van Knippenberg, 2001)，吸引成员与其保持一致并服从其建议和要求(Van Knippenberg & Hogg, 2003)等，从而促进创业团队积极追随力的形成。另一方面，领导代表性的前因研究指出，当领导者以团队成员的信念和价值观作为自我身份的重要标准时，领导者才被视为团队化身(Van Knippenberg, 2003)。对于内隐创业型领导，他们符合创业团队大部分成员的理想期望；根据自我归类理论中“相似相吸”的原理，内隐创业型领导与团队成员间价值观和行为规范同质性较高，下属更倾向于接受他们并将其作为创业团队整体的代言人。综上所述，本研究提出以下假设：

H3b：领导代表性中介了内隐创业型领导对团队积极追随力的正向影响。

H3c：领导代表性中介了内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响。

3.3.3 积极心理资本的中介效应

积极心理资本是一种可开发的心理资源，是个体所拥有的自我效能感、希望、乐观和韧性等心理状态的总和(Bastardoz & Van Vugt，2019)。积极心理资本的前因研究指出，团队积极追随力助于领导者积极心理资本的建构。一是，团队积极追随力是对领导者管理效能的高度肯定，作为一种外部持续的正向反馈，有助于提升领导者的自我效能感。二是，团队积极追随力让领导者体验到下属更多的主动行为和拥护，使领导者对创业前景更加乐观并抱有希望，即便在逆境中也保持足够的韧性。另一方面，领导者的积极心理资本是影响其领导方式的重要因素。根据特质激发理论，积极心理资本可以激活领导者高伦理、诚信等积极特质。其中，自我效能感能激发领导者自信，令其主动变革应对动态环境；韧性和希望能提升领导者的自我调整能力；乐观作为一种积极情绪有助于提升领导直觉决策。综合以上两方面分析，本研究提出以下假设：

H3d：积极心理资本中介了团队积极追随力对内隐创业型领导的正向影响。

3.4 研究四：内隐创业型领导与多层次积极追随力互动的边界条件

本部分承接研究二和研究三，揭示内隐创业型领导与多层次积极追随力互动的边界条件。已有研究重点关注下属个体特质在“领导-追随”关系中发挥的调节作用，这些以个体差异为中心的互动边界，在强调个人主义的西方文化下具有较高的解释力。然而，本土创业追随者受中国传统文化及集体主义氛围影响较深，个体和领导行为的变化更多来自于群体情境和领导差异，而非下属个体因素(李磊等，2013)。因此，本文引入“领导-追随-情境”(L-F-S)的互动分析框架，从个体、领导、群体三方面特征考察边界作用，分别选择了员工传统性、领导者的特质调节焦点、团队差序氛围作为调节变量。员工传统性为员工个体层面情境因素，反映创业追随者嵌入中国传统文化价值观的程度；团队差序氛围为团队层面情境因素，反映中国创业企业内部突出的“圈子”文化；调节焦点作为领导特质因素，反映中国创业者趋利避害倾向的差异，理论模型如图 6 所示。

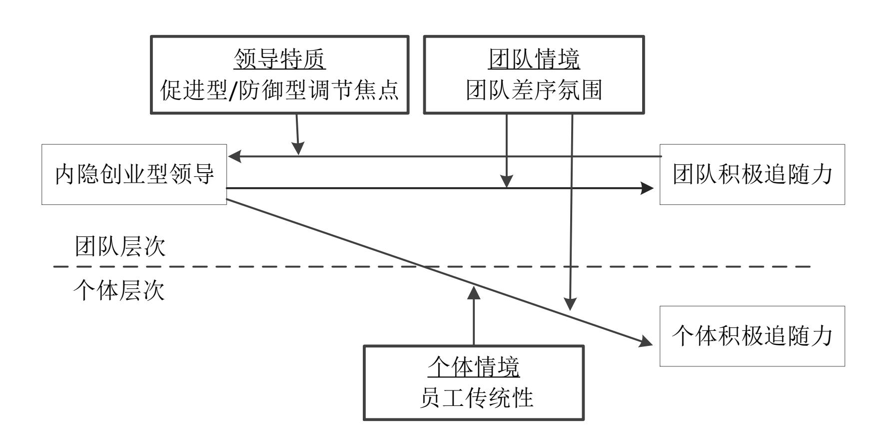


图 6 研究四的理论模型

3.4.1 员工传统性的调节作用

在诸多传统文化的烙印中，传统性最能反映中国文化价值观(张永军，张鹏程，赵君，2017；朱瑜，谢斌斌，2018)。高传统性意味着员工更重视等级关系、尊敬权威、追求集体利益(Yang，1995)。传统型员工强调单边义务(杨国枢，2004)，不论上级是否符合领导原型，都会将上级理解为“领导者”，积极履行追随者的义务；传统型员工会将内隐创业型领导奉为自身的知己，并按照“滴水之恩当涌泉相报”的原则，采取积极追随行为；传统型员工更能“忍”，即便组织目标与自身诉求偏离较大，他们仍以集体目标为出发点，最小化越轨行为，并给予更多建言。鉴于此，本研究提出以下假设：

H4a：员工传统性会强化内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响。

3.4.2 团队差序氛围的调节作用

创业往往始于几个核心的人际关系，随着后续发展，逐渐在创业群体内部形成了团队差序氛围。差序氛围反映了组织成员围绕领导者所形成的关系疏密的差异程度，它就像空气一样，会弥漫在组织中，是影响组织行为重要边界(Chong et al., 2015；陈志霞，典亚娇，2018)。对于个体积极追随力而言，浓厚差序环境会降低团队成员的公平感知，增加员工的消极情绪，抑制个体追随意愿和主动性(Chen，Chen，& Xin，2004)；同时，团队成员在浓重差序氛围下会产生边缘感，个体身份认同被虚弱，这使得下属不再以“追随者”而是“圈外人”身份构建自己的行为。对于团队积极追随力，差别对待虽然能够带动团队中个别力量的工作积极性，但对绝大多数的圈外成员容易产生情绪对抗，从而降低合作意愿(Duffy & Shaw，2000)。鉴于此，本研究提出以下假设：

H4b：团队差序氛围会削弱内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响。

H4c：团队差序氛围会削弱内隐创业型领导对团队积极追随力的正向影响；

3.4.3 特质调节焦点的调节作用

特质调节焦点理论认为调节焦点是个体在其成长过程中逐渐形成的一种稳定的个体特质，对人们行为有重要影响(Kark & Van-Dijk，2007)。促进型调节焦点占主导的个体，更关注积极目标，他们对能否获得成功与奖励更为敏感，表现出更多的“趋利”行为；防御型调节焦点占主导的个体，更关注消极目标，他们对能否获得失败或者受到惩罚更为敏感，表现出更多的“避害”行为(Der Foo，Knockaert，& Erikson，2011；毛畅果，2017)。

已有研究指出，特质调节焦点不仅反映了个体趋利避害的差异，还包含了个体不同的需求结构和认知框架(Lockwood，Jordan，& Kunda，2002；Baron，2004)。这也解释了为什么面对同样外部刺激，促进型调节焦点和防御型调节焦点主导个体会采取不同的处理策略。根据选择性认知原则，个体会带上与自身特质调节焦点一致的认知“眼镜”，观察世界、解释现象并采取行动。当领导者具备促进型焦点调节时，他们更容易体会和察觉到创业团队行为

中的积极部分，并将其转化为自己的内在动力，按照下属内心中理想“英雄”形象塑造自身的角色。当领导者具有防御型调节焦点时，他们更加关注创业团队行为中“义务”和“安全”的部分，减弱了互动中下属积极情绪到领导积极心理资本的转化，抑制内隐创业型领导的形成。基于此，本研究提出假设：

H4d：特质调节焦点会调节团队积极追随力对内隐创业型领导的作用。其中，促进型调节焦点会强化团队积极追随力对内隐创业型领导的正向影响；防御型调节焦点会削弱团队积极追随力对内隐创业型领导的正向影响。

3.5 研究方法

研究一参考组织行为学和心理学已有测量工具的开发过程，分成三个阶段完成。阶段一，初始问卷的编制。首先，按照“内隐创业修身”和“内隐创业胜任”的初始框架，梳理并归纳前人研究，形成内隐创业型领导的初始结构及题项列表。其次，借助网络和实地调研，对不同地域创业企业的 500 名员工，进行开放式问卷调查：要求被试写出 20 条左右“你认为领导是什么样的，或应该是什么样的”描述有效领导行为或特质的条目。汇总结果，根据行为或特质出现频率进行筛选，作为题项补充到初始量表。然后，汇总两部题项，经过编码、归类，同时结合专家小组讨论的结果，明确内隐创业型领导的内容与结构，并依此编成“中国内隐创业型领导调查问卷”，所有题项打分采用 Liket 的 7 分评价法。

阶段二，试测及内隐创业型领导结构的确定。运用实地调研，选择 200 名不同创业追随者进行小样本试测，完成前测信度和效度检验，初步验证问卷的质量并修正。然后，大规模发放问卷，拟收集的有效问卷在 1000 份左右，根据交叉验证方法，有效问卷分平均成两份分别进行探索性因子分析和验证性因子。

阶段三，与其他领导方式的比较。选择 Epitropaki 和 Martin(2004)研究作为西方文化领导图式的典型代表，加以比较。该原型在相关研究中被广发应用，稳定性和认可度较高，内容包括敏感性、贡献、专制、感召力、吸引力、男性化、智力和力量等八个维度。选择卢会志(2008)开发的内隐领导原型作为中国文化下领导图式的典型代表，加以比较。该原型开发时间距今最接近，可靠性被后续研究多次验证。变革型、家长型和创业型领导均选择现有研究中出现频次及认可度较高的定义。变革型领导包括愿景激励、个性化关怀、领导魅力、德行垂范等 4 个维度(李超平，田宝，时勘，2006)；家长型领导包括仁慈领导、德行领导和权威领导 3 个维度(张建卫，李海红，刘玉新，赵辉，2018)；创业型领导采用 Gupta 等人(2004)提出的双维五角色结构，该结构基于 62 个国家的跨文化样本形成，信效度在不同文化背景下均表现良好。基于以上几方面比较，佐证内隐创业型领导的独特性，验证 H1。

研究二、三、四分别围绕内隐创业型领导与积极追随力互动关系的主效应、中介及调节效应展开研究，共涉及十个变量，变量数据统一完成收集，然后根据各部分内容构建模型，借助不同工具分别加以验证，具体步骤如下：

首先，收集并整理变量的测量量表。内隐创业型领导的测量量表由研究一得到，其余变量测量均采用已有的成熟量表。量表合并得到初始问卷，通过小规模访谈(企业人员和本领域专家)消除问项的歧义或模糊不清的含义，形成正式问卷。

其次，发放正式问卷收集数据。本研究拟定选择北京、上海、西安、浙江以及广东等创业活动相对发达地区的创业园区企业作为目标展开调研。为了保证足够数据规模和质量，提高问卷回收效率，本研究采用实地问卷调研收集数据。数据收集过程如下：首先联系访谈单位告知调研目的和具体实施过程，征得其同意后由其提供能够参加调研的人员名单，并在名单中标明下属和直属主管的对应关系。根据单位提供的配对信息，在问卷发放之前，对每一份问卷都作一个特殊的标注，保证来自同一团队的下属和他所对应上级反馈的数据能够进行配对。问卷包括下属和主管问卷两个版本，为了减少相互干扰，分别对下属成员与主管进行问卷说明与测量。下属员工完成下属问卷，包括员工传统性、个体积极追随力、内隐创业型

领导、关系认同、领导代表性、团队差序氛围以及个人特征相关信息；主管完成主管问卷，包括团队积极追随力、促进型/防御型特质调节焦点、以及积极心理资本的评价以及主管个人的人口统计学相关信息。

最后，进行数据处理和模型检验。具体操作如下：（1）审查并剔除被调查者身份和企业状况与研究情境不符、数据严重缺失、数据无法匹配以及团队规模不符合要求（团队数量包括领导者不能少于 3 人）的无效问卷，拟定收集个体层面有效数据 800 条，团队层面数据 200 条。（2）整理个体和团队两个层面变量数据。个体变量的数据由下属问卷直接得到；内隐创业型领导、团队差序氛围和领导代表性由下属评价并汇聚到团队层面，三个变量在汇聚之前,须首先计算 Rwg 值、ICC(1)和 ICC(2)，分别用来衡量团队内部成员回答的一致性状况、变量在团队层次是否存在明显的组间差异以及汇聚到团队层次时变量的信度；团队积极追随力、促进型/防御型特质调节焦点、以及积极心理资本来自主管评价数据。（3）选择控制变量：个体层面选择性别、年龄、民族、工作年限、教育水平以及加入团队工作时间作为控制变量；团队层面选择团队规模、团队成立时长、团队领导任职时间作为控制变量。（4）同源性误差及跨层次分析可行性检验：采用 Harman 单因子检验以及验证型因子分析分别检验员工来源变量和领导者来源变量的区分效度，以确定不存在同源误差问题。采用多层线性技术 (Raudenbush & Bryk, 2002)，以个体积极追随力的作为因变量建立零模型，分解组间和组内方差(Hofmann，Griffin，& Gavin，2000)，通过组间方差显著性判断是否可以进行跨层次分析。（5）中心化处理。为了精确估计模型，按照 Hofmann 和 Gavin(1998)的建议，本研究检验主效应和中介效应时，对全部变量进行总均值中心化。检验调节效应时，对团队变量进行总均值中心化、个体变量进行组均值中心化来形成跨层次交互项，对个体变量进行总均值中心化来形成个体层次交互项。（6）各理论模型的检验。研究二理论模型的检验：借鉴相关研究(佟岩，徐峰，2013；沈璐，庄贵军，姝曼，2016)，采用非递归结构方程模型检验内隐创业型领导与团队积极追随力的互为因果关系，通过 AMOS 路径系数显著性验证 H2b 和 H2c，通过互为因果模型与竞争模型(仅有单向因果关系模型)拟合程度比较验证 H2d；内隐创业型领导对个体积极追随力跨层次直接效应(H1a)，采用 Singer(1998)方法，借助 HLM 加以实证。研究 3 理论模型的检验：H3b 和 H3d 对应内隐创业型领导与团队积极追随力互为因果的中介效应，均为团队层面假设。参考研究 2 实证过程，借助用 AMOS 路径系数显著性以及竞争模型(不含有中介效应互为因果关系模型、仅含有一个中介变量的互为因果关系模型)拟合度比较加以实证。H3a 和 H3c 对应内隐创业型领导对个体积极追随力的跨层次中介效应，其中 H3a 对应跨层次分析中 2-1-1 模型，H3c 对应跨层次分析中的 2-2-1 模型，本研究根据 Baron 和 Kenny(1986)方法，借助 HLM 依次检验回归系数以及模型拟合度验证 H3a 和 H3c。研究 4 理论模型的检验：本部分四个调节效应假设均根据温忠麟和侯杰泰等提出的检验方法进行验证。其中，H4c 和 H4d 为团队层面的调节效应，借助 SPSS 加以实证检验；H4a 和 H4b 为跨层次调节效应模型，借助 HLM 加以实证。

4 理论建构

4.1 互动机制的整合理论框架

创业企业的持续成长离不开英雄人物，但同样需要拥有一群“铁杆”的追随者。他们以组织目标为导向，主动履行相关责任与义务，积极对上级施以影响，帮助领导者应对创业活动持续创新和高不确定性的要求。面对创业对积极追随力的强烈呼唤，学者们尝试通过“领导-积极追随力”关系的探索来寻找答案，但是存在着“过分强调领导者中心的地位，忽视了下属认知在积极追随力形成中发挥的积极性和主动作用”、“视角相对零散，难以系统地揭示本土创业情境下积极追随力背后的领导来源”、“单方面强调领导对下属追随行为的作用，欠缺积极追随力对领导者塑造效应”、“解释框架集中于个体层面，缺乏领导与团队积极追随力关系的阐释”、“边界条件探索聚焦于个体因素，忽略了文化和创业团队的情境作用”等不

足，未能很好地回答“本土创业情境下，领导者如何激发多层次的积极追随力，实现领导力与追随力的良性互动”这一现实议题。

本研究认为借助新的理论视角，引入新的构念是破解现有研究不足的关键，同时还需要深度挖掘本土创业情境特征，整合性地考虑领导者、下属、情境三者在积极追随力形成中的作用。（1）理论视角的选择方面，以追随者为中心的内隐领导视角已经成为阐释追随力的重要理论，它稳定性强且更能体现积极追随主动性和能动性等特点(Carsten et al., 2010)。Mary Uhl-Bien(2014)在其追随理论综述中也将内隐理论列为了追随力的潜在解释变量。该理论认为激发下属积极追随的“理想领导”方式并不是以领导者为中心的，而是存在下属的认知世界中。下属以存储于大脑中领导认知图式（原型）为标准，对创业领导的进行判定，并做出是否追随，以及如何追随等具体决策(Eden & Leviatan, 1975; Epitropaki et al.，2013)。因此，本研究反转“镜头”，站在下属视角重新审视追随力的形成，将本土创业追随者独特的领导原型定义为一种新的领导方式——内隐创业型领导，并将其作为激发不同层次积极追随力的深层次原因。（2）领导是情境的产物，要真正揭示领导与积极追随力的关系，还需要充分考虑情境对“领导者-追随者”对偶关系的影响。根据情境层级理论(Hughes，Ginnett，& Curphy，2009)和多元影响因素模型(Hunt & Osborn，1982)，情境划分为宏观和微观两个层次。微观情境主要包括组织任务、结构和制度等，而宏观情境主要为组织所处的外部环境，如社会文化(李磊等，2013)。就本研究而言，微观创业情境表现为任务非程序性、组织结构有机性以及制度动态性等特征(林嵩，2012)，它决定了创业领导者-追随者不再是自上而下的官僚关系，而是相互影响的共生关系。官僚系统中“领导-追随”互动仅需要考虑领导对积极追随力的单向影响，但是共生系统中领导者与追随者地位更加均衡，存在领导和追随之间的双向影响(Bastardoz & Van Vugt，2019；Uhl-Bien et al., 2014)。对此，本研究提出了“内隐创业型领导-积极追随力”互动因果关系模型，来阐释两者之间双向作用及背后的心理过程。宏观创业情境主要是指中国传统文化(蔡莉，单标安，2013)。根据霍夫斯泰德的文化维度理论(Hofstede's cultural dimensions theory)，领导风格是不同民族文化下“人们共同的心理编码”(Hofstede，1980)。中国文化以人缘、人情与人伦为中心，强调社会关系长期依赖和权威遵从(胡国栋，王天娇，2019)，这些因素会渗透在“领导-追随”互动中，并成为重要边界条件。对此，本研究基于“领导-追随-情境”（L-F-S）的互动分析框架(Hollander，1978)，提出“内隐创业型领导-积极追随力”互动的调节效应模型，从追随者、领导者、创业团队三个方面发现中国文化侵染下的特色边界条件。本研究完整理论框架如图 1 所示，理论建构过程如下。

首先，本研究提出了内隐创业型领导的新构念，认为它是本土创业情境下激发下属积极追随力的“理想领导”方式。根据 ILT 理论，领导与原型的一致性越高，下属越倾向于采取亲组织行为。内隐创业型领导与追随者独特的领导原型完全匹配，所以可以最大限度地激发下属的积极追随力。那么，从结构上看，内隐创业型领导具备哪些行为特点呢？社会认知理论指出，图式是一个包含着诸多知识和印象的综合概念(Mccormick & Martinko，2004)，内隐创业型领导是由本土追随者特有图式衍生出的构念。因此，本研究参考了已有内隐领导原型的认知结构（卢会志，2008；袁颖洁，2013），根据同质文化下领导原型相似性原则(Offermann & Coats，2018)，提出内隐创业型领导包括 “内隐创业修身”和“内隐创业胜任”两个维度。这与中国传统文化“内圣外王”，“修身、齐家、治国平天下”的思想具有一致性，分别回应了本土创业追随者对理想领导“品德”与“能力”的双重期望。与已有领导方式相比，内隐创业型领导结构具有一定的独特性，属于不同的领导方式，同时它们之间也存在一定的联系。本研究认为已有研究中提及的各类显性领导方式更像是内隐创业型领导的一种外在表现。或者说，各类显性领导之所以对创业积极追随力存在一定的显著影响是因为它们在某一点上反映了“内隐创业修身”或者“内隐创业胜任”的特征。各类显性领导仅是“冰山露出水面的一角”，并非“冰山露出水面部分的全貌”，更不是我们寻找的“冰山水面

以下部分的全貌”，这导致各类显性领导的正向效果并不稳定，且存在诸多矛盾。这一观点为积极追随力的“显性领导丛林困境”提供一种较为合理的解释，也更加完整地呈现了本土创业“英雄”的共性领导特征。

其次，在明确了内隐创业型领导的双元结构框架后，接下来需要厘清的是内隐创业型领导与积极追随力的互动关系，这其中包括两个问题：一是，内隐创业型领导如何影响多层次积极追随力；二是，积极追随力如何反作用于内隐创业型领导。

关于第一问题（领导对积极追随力的作用）属于追随力研究的分歧领域，一部分学者认为是利益驱使，强调以“利”为基础的社会交换(许晟，2018)；另一部分强调情感因素，认为是“义”所为(Yagil & Medler-Liraz，2014)，但这两条路径都存在诸多不能解释的现象。对此，本研究引入社会认知理论和角色理论，整合两方面观点深入揭示其规律。根据社会认知理论，追随者会收集、筛选和整合环境中各类关于领导者的信息，得到领导者的整体印象，并通过对整体印象的评价引导自身行为(Tee，Paulsen，& Ashkanasy，2013)。角色理论则指出，下属在获得领导者整体印象时，最为重要的不是评价他的特质，而是他所扮演的社会角色。因为角色中包含了更加丰富且含义清晰的信息，比特质更加具有区分性(Hogg，2001)。追随者对领导者角色的评价结果可以通过两个层面的“认同”加以衡量，一个是个体层面的关系认同(Sluss & Ashforth，2007)，另一个是群体层面的领导代表性(Van Knippenberg，2011)，两种认同的程度共同作用决定者追随者及追随群体最终是采取积极追随，亦或者是其他行为方式。基于此，本研究提出“内隐创业型领导-积极追随力”激发模型，具体观点如下：本土追随者在与领导相处之前，会对彼此之间的“利”（垂直关系）和“义”（水平关系）进行分析，在确定彼此的相对状态后，再决定自己的交往方式。在“下属-领导”对偶关系中，内隐创业型领导会获得下属积极评价，展现出更强的关系吸引力，这符合“领袖”的对偶角色定位。在这种清晰、明确的单边关系认同影响下，下属也按上级对追随者的对偶角色定位构建自我身份，形成稳定的、积极追随意愿和行为(陶厚永，李薇，陈建安，李玲，2014)。在“群体-领导”关系中，内隐创业型领导的信念、形象符合“团队代言人”的角色定位，群体会将领导者当做自我定义和群体分类的内容，产生对此人的认同感，并内化追随者自我角色，形成团队追随力。总体来看，内隐创业型领导通过构建下属在个体和群体层面的期望角色，激发多层次积极追随行为。这一观点拓展了研究层次，借助跨层次设计回应学者们在更高层次上探索积极追随力驱动机制的倡议。同时，引入社会认知和角色理论，综合已有“义”、“利”观，从整合视角揭开内隐创业型领导激发积极追随力的“黑箱”。

关于第二个问题(追随者特质和行为对领导者的影响)，是当前追随理论的研究热点。然而，已有文献并未揭示经过积极追随力塑造后的领导者是怎样的，且塑造效应的心理过程亦不明确。对此，本研究引入特质激发理论加以阐释。根据特质激发理论，领导特质及行为会受到特质相关情境因素的影响，外界情境与领导特质越相关，领导特质及行为表达就越容易被激发(Tett & Guterman, 2000)。同时，L-S-F 互动框架指出下属群体特质和行为是影响领导的重要情境（Hollander，1978）。因此，从特质激发角度看，追随者对领导的反作用就是追随者的行为特征激发领导者不同特质及行为表现的过程，两者具有高度一致性。那么，与积极追随行为最匹配的领导方式应该具有什么特点呢？从内隐关系角度看(Implicit relationship)，积极追随者符合创业领导者的内隐追随原型，是他们内心的“理想下属”；而内隐创业领导符合创业追随者的内隐领导原型，是他们内心的“理想领导”(Haslam & Fiske，1992；Vogel，Hansen，& Kreysch，2018)。积极追随与内隐创业领导是创业情境下“领导-追随”理想互动关系的两端，具有不可分割的“天然”联系。因此，本研究提出积极追随力会激发领导者呈现出内隐创业型领导的行为特点。接下来，积极追随力如何发挥对领导者的塑造效应？第一，积极追随力是对上级领导效能的一种积极反馈，属于一种典型的社会强化物。社会强化物包含了大量积极情感，积极情感慢慢累积，最终以领导者心理资本的形式凝

聚下来。根据积极心理学观点，积极心理资本能促进领导者动态调整和适应能力，重新构建工作相关的任务、人际关系等，实现领导行为和情境的高度契合(王雁飞，周良海，朱瑜，2019)。第二，内隐创业领导强调创业领导者高伦理和高能力的双元结构，具有鲜明的积极特色。根据积极心理建构和拓展理论(Broaden-and-build theory)，积极特质、创新思维以及科学决策都离不开个体的积极心理资本(Luthans & Frey，2017)。因此，本文认为积极心理资本是积极追随力与领导内隐创业领导关系的中介“桥梁”。综上所述，本研究提出“团队积极追随力-积极心理资本-内隐创业型领导”塑造效应模型，具体观点如下：积极追随力在团队层面存在对领导者的塑造作用。团队积极追随力来源于有效的创业追随者，他们会按照内隐上下级关系，激发上级表现出内隐创业型领导的典型特征；团队积极追随力作为领导行为的一种社会强化物，具有正强化激励作用，可以提升领导者的积极心理资本，实现对内隐创业型领导行为的塑造。以上观点明晰了积极追随力对创业领导者的塑造过程，回应了领导领域研究关于“倒转透镜”(Reversing the Lens)开发追随者中心理论的诉求。与已有研究相比，本研究的观点更加清晰地解释了为什么积极追随能影响领导者认知与行为。

最后，本土化是国内创业管理及追随理论研究的重要趋势之一。如何挖掘中国文化因素对领导者与追随者互动的影响，是本研究尝试解决的又一关键问题。已有“领导-追随”的相关理论存在明显不足，缺乏对中国人的价值观念、思维模式与互动习惯等文化情境要素的深度考察，影响其对于中国创业组织的适用性。中国创业情境下，诸多追随者与领导者互动的现象无法用社会交换理论与公平互惠原则来解释，比如“滴水之恩，须当涌泉而报”、“ 士为知己者死”等(胡国栋，王天娇，2019)。究其原因在于，中国传统文化中蕴涵着大量对创业“领导-追随”共生关系具有影响的边界条件，这些因素决定了本土创业上下级的互动不在是简单平等交换和利己主义。对此，本研究根据 L-F-S 互动分析框架，从领导者、追随者、创业团队三个方面，分析中国文化及价值观对创业情境的影响，发现互动关系的边界条件。第一，团队方面，中国传统文化赋予创业组织的典型特点是——团队差序氛围(Chong et al., 2015)。团队差序氛围又被称为差序格局、关系(guanxi)或者圈层(narrow social circles)，是上级或者资源掌控者根据亲疏远近差别对待下属，并且按照尊卑有序的社会交换关系与下属互动的一种组织内部人际关系现象(陈志霞，典亚娇，2018)。创业团队差序氛围源于创业初期广泛存在的强连带。创业成员之间的血缘、学缘或者长时间的共事经历会逐渐转化为创业群体中不同“圈子”，最终形成弥漫在组织各个角落的差序氛围。此外，创业面临的巨大竞争压力和试错成本，也使领导者在资源分配时更加慎重，倾向于利用“圈内人”去解决问题，进一步加剧了差序格局(刘军，章凯，仲理峰，2009)。因此，我们选择了“差序氛围”来反映中国文化下创业团队情境特征，将其视为“领导-追随”互动的团队边界。根据社会认同理论，团队差序氛围的差异会影响下属的归属感，决定他们是否以“追随者”身份去构建自我认知，调节内隐创业型领导对积极追随力的正向影响。第二，追随者方面，中国传统文化给予创业下属最深的烙印是——员工传统性(Li, Huo，& Long，2017)。员工传统性是个体在中国传统文化影响下形成的一种认知结构和行为模式，其核心特点是遵从权威，即个体完全按照位卑原则与上级互动，单方面履行义务(刘军 等，2009)。员工传统性源于儒家文化提倡的五伦关系和言行准则。社会变迁带来了人们价值观的更迭，但是儒家五伦文化对个体心理结构塑造却表现出长期稳定性，作为人格的一部分体现在创业追随者身上。以往相关研究中，传统性也被认为是最能体现中国人性格和价值取向的概念之一(朱瑜，谢斌斌，2018)。因此，我们选择了“员工传统性”反映个体受中国传统文化价值观影响的程度，将其作为“领导-追随”互动的追随者边界。根据内部人身份理论，员工传统性差异会影响会个体内部人身份建构程度，从而调节内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响(Stamper & Masterson，2002)。第三，领导者方面，根据卢因的行为公式，任何行为都是个体特征和环境共同作用的结果（Lewin，1943）。在追随反作用于领导的过程中，追随行为是外部刺激，

那么调节效应只能从领导自身特征入手。在众多领导特质中，本研究从特质焦点调节视角区分不同领导者。一是，特质调节焦点反映了个体趋利避害的特性，与创业活动的高不确定性密切相关(Der Foo et al., 2011)；二是，当前中国文化价值观多元化导致了特质焦点调节极化(毛畅果，2017)。部分领导者表现为促进型特质调节焦点，期望通过创业实现理想抱负，满足成就需求；部分领导者为防御型特质调节焦点，视创业为责任与义务，采取回避策略满足安全需要。鉴于此，我们选择了"特质焦点调节"来反映中国文化下创业领导特征，将其视为"领导-追随"互动的团队边界。根据信息加工理论，领导者的促进型和防御型特质调节焦点表明了知觉主体不同认知结构和图式，会影响领导者从更加积极或者消极视角去筛选、整合、评价下属行为，进而对积极追随激发内隐创业型领导的过程产生调节效应(曹元坤，徐红丹，2017)。综上所述，本研究提出"内隐创业型领导-积极追随力"互动关系的调节效应模型，具体观点如下：内隐创业型领导对个体积极追随力跨层次正向作用的边界条包括个体和团队两方面，个体层面因素为"员工传统性"、团队层面因素为"团队差序氛围"。员工传统性会强化内隐创业型领导对个体积极追随力的正向影响；团队差序氛围会削弱内隐创业型领导对个体和团队层面积极追随力的正向影响。互动关系受到团队和领导两类边界条件影响，团队因素为"团队差序氛围"，领导因素为"领导者的特质调节焦点"。团队差序氛围会削弱内隐创业型领导对团队层面积极追随力的正向影响；领导者促进型调节焦点会强化团队积极追随力对内隐创业型领导的正向影响，而防御型调节焦点会削弱团队积极追随力对内隐创业型领导的正向影响。

4.2 理论贡献

本研究构建的理论模型能够扩展和深化对中国创业情境下领导力-追随力互动机制的认识，其理论贡献表现在四个方面。第一，跳出"显性领导丛林"，从内隐领导理论视角重新审视追随力的来源，提出了"不同领导激发积极追随力的深层次原因是他们符合下属内隐领导原型"的基本假设，为现有追随力认知中存在的诸多冲突和矛盾提供合理的阐释。第二，将内隐领导理论拓展至创业领域，提出了内隐创业型领导的新构念，为本土领导理论增添了新成员，相关测量量表也为创业情境下领导有效性探索提供新的理论工具。第三，针对"领导-积极追随"的关系，引入社会认知和角色理论，提出了以关系认同、领导代表性和积极心理为中介的互动机制解释框架，打破"义"和"利"单向解释框架的局限，加深对本土创业者与追随者互动中独特的对偶心理定位的认。第四，从领导者、追随者以及创业团队三个方面挖掘本土文化色彩因素，系统揭示创业领导者与不同层次积极追随力互动的边界条件，丰富了创业管理以及追随理论本土化的研究内容。

参考文献

蔡莉，单标安. (2013). 中国情境下的创业研究:回顾与展望. 管理世界, 29(12), 160–169.

曹元坤，徐红丹. (2017). 调节焦点理论在组织管理中的应用述评.管理学报, 14(8), 1254.

陈志霞，典亚娇. (2018). 组织差序氛围：概念，测量及作用机制. 外国经济与管理, 40(6), 86–98.

丁桂凤，张澎涛. (2013). 领导不当督导与追随者规范承诺:追随力的中介作用应用心理学. 心理与行为研究, 11(6), 796–800.

段锦云，王朋，朱月龙. (2012). 创业动机研究：概念结构，影响因素和理论模型. 心理科学进展, 20(5), 698–704.

段锦云，徐悦，郁林瀚. (2018). 中国儒家传统中的自我修为思想：对交换范式的审视与补充. 心理科学进展, 26(10), 1890–1900.

樊景立，郑伯埙. (2000). 华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析. 本土心理学研究, 13(1), 127–180.

胡国栋，王天娇. (2019). 基于《贞观政要》文本解读的儒家伦理与领导纳谏行为关系研究. 管理学报, 16(8), 1107–1116.

韩树杰. (2015). 追随力：一个值得深入研究的新领域. 中国人力资源开发, 27(15), 3–3.

李超平，田宝，时勘. (2006). 变革型领导与员工工作态度：心理授权的中介作用. 心理学报, 38(2), 297–307.
李磊，席西民，葛京，李鹏飞，张晓军，李圭泉. (2013). 领导研究中的“情境”——内容、方法与未来展望. 管理工程学报, 27(3), 1–10.
林琼. (2003). 当前中国人内隐领导理论研究——来自深圳、广州、杭州的调查(博士学位论文). 暨南大学.
凌文辁，方俐洛，艾尔卡. (1991). 内隐领导理论的中国研究：与美国的研究进行比较. 心理学报，23(3), 236–242.
林嵩. (2012). 创业情境研究综述与展望. 外国经济与管理, 34(7), 37–43.
林嵩，刘小元. (2013). 创业活动活跃程度的先决变量：创业情境的视角. 管理评论, 25(8), 64–76.
刘军，章凯，仲理峰. (2009). 工作团队差序氛围的形成与影响：基于追踪数据的实证分析. 管理世界，25(8), 92–101.
刘毅，彭坚，路红. (2016). 积极型追随力：概念、结构、量表开发与 Rasch 分析. 西北师大学报:社会科学版, 53(1), 115–124.
李晔，张文慧，龙立荣. (2015). 自我牺牲型领导对下属工作绩效的影响机制——战略定向与领导认同的中介作用. 心理学报, 47(5), 653–662.
卢会志. (2008). 内隐领导理论的认知结构与影响因素(博士学位论文). 华东师范大学.
吕力. (2019). 中国本土管理研究中的“传统文化构念”及其变迁. 商业经济与管理，39(5), 39–45.
沈璐，庄贵军，姝曼. (2016). 品牌帖子转发与品牌偏好之间的因果关系. 管理科学, 29(1), 86–94.
谭乐，宋合义，郝婵玉，杨晓. (2015). 基于情境对领导有效性影响的研究述评.管理学报, 14(11), 1728–1736.
陶厚永，李薇，陈建安，李玲. (2014). 领导-追随行为互动研究：对偶心理定位的视角. 中国工业经济，28(12), 104–117.
佟岩，徐峰. (2013). 我国上市公司内部控制效率与盈余质量的动态依存关系研究. 中国软科学，28(2), 111–122.
毛畅果. (2017). 调节焦点理论：组织管理中的应用. 心理科学进展, 25(4), 682–690.
王弘钰，刘伯龙. (2018). 创业型领导研究述评与展望. 外国经济与管理, 40(4), 84–95.
王雁飞，周良海，朱瑜. (2019).领导心理资本影响变革导向行为的机理研究. 科研管理, 40(6), 265–275.
徐长江，时勘. (2005). 变革型领导与交易型领导的权变分析. 心理科学进展, 13(5), 672–678.
肖君宜，段锦云. (2015). 团队层面建言行为研究：员工建言研究的新视角. 人类工效学, 21(2), 84–86.
辛杰，兰鹏璐. (2018).传统文化背景下企业家儒释道价值观及其价值创造机制. 财经论丛, 31(11), 93–103.
许晟，曹元坤. (2012). “追随力”三概念探析. 江西社会科学, 32(1), 211–216.
许晟. (2018). 调节焦点视角员工追随选择分化：前因与后果的影响机制. 心理科学进展, 26(3), 400–410.
杨国枢. (2004). 华人自我的理论分析与实证研究：社会取向与个人取向的观点. 本土心理学研究，22，11–80.
杨静. (2012). 创业型领导研究述评. 中国人力资源开发, 24(8), 5–9.
杨静，王重鸣. (2013). 女性创业型领导：多维度结构与多水平影响效应. 管理世界, 9, 102–117.
杨中芳，刘萃侠，杨宜音. (2001). 中国人的人际关系，情感与信任：一个人际交往的观点——本土心理研究丛书. 台北：远流出版事业有限公司.
原涛，凌文辁. (2010). 追随力研究述评与展望. 心理科学进展, 18(5), 769–780.
张党珠，王晶，齐善鸿. (2019). 基于扎根理论编码技术的道本领导理论模型构建研究.管理学报，16(8), 1117–1126.
张建卫，李海红，刘玉新，赵辉. (2018). 家长式领导对多层面创造力的作用机制. 心理科学进展, 26(7), 1319–1330.
张晓军，韩巍，席西民，葛京，刘鹏，李磊. (2017). 本土领导研究及其路径探讨. 管理科学学报，20(11)，36–48.
张永军，张鹏程，赵君. (2017). 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响：基于传统性的调节效应. 南开

管理评论, 20(2), 169‒179.
赵慧军, 席燕平. (2015). 员工追随行为结构验证及其对工作绩效的影响. 中国人力资源开发, 27(15), 40‒46.
周文杰, 宋继文, 李浩澜. (2015). 中国情境下追随力的内涵, 结构与测量. 管理学报, 12(3), 355.
朱瑜, 谢斌斌. (2018). 差序氛围感知与沉默行为的关系:情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用. 心理学报, 50(5), 71‒80.
Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. the International Journal of Human Resource Management, 28(2), 307‒332.
Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6(2), 199‒218.
Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. Journal of Business Venturing, 19(2), 221‒239.
Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173.
Bastardoz, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. The Leadership Quarterly, 30(1), 81‒95.
Benson, A. J., Hardy, J., & Eys, M. (2016). Contextualizing leaders' interpretations of proactive followership. Journal of Organizational Behavior, 37(7), 949‒966.
Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. Journal of Behavioral and Applied Management, 7(3), 304.
Campbell, D. P. (1991). The challenge of assessing leadership characteristics. Leadership in Action, 11(2), 1‒8.
Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. Academy of management Review, 34(3), 511‒532.
Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. The Leadership Quarterly, 21(3), 543‒562.
Chaleff, I. (2009). The courageous follower: Standing up to & for our leaders. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. Organization Science, 15(2), 200‒209.
Chong, M. P., Peng, T. K., Fu, P. P., Richards, M., Muethel, M., Caldas, M. P., & Shang, Y. F. (2015). Relational perspectives on leaders' influence behavior: The mediation of western leader-member exchange and Chinese guanxi. Journal of Cross-Cultural Psychology, 46(1), 71‒87.
Der Foo, M., Knockaert, M., & Erikson, T. (2011). When does promotion focus predict entrepreneurial intentions? Only in favorable conditions (No. 11/706). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. Engineering Management Journal, 15(1), 19‒26.
Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. Small Group Research, 31(1), 3‒23.
Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. The Leadership Quarterly, 14(3), 327‒344.
Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60(6), 736.

Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. The Leadership Quarterly, 12(2), 153–179.

Ehrhart, M. G. (2012). Self-concept, implicit leadership theories, and follower preferences for leadership. Zeitschrift für Psychologie, 220(4), 231–240.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. Journal of Applied Psychology, 89(2), 293–310.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. Journal of Applied Psychology, 90(4), 659–676.

Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. The Leadership Quarterly, 24(6), 858–881.

Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2016). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. The Leadership Quarterly, 28(1), 104–129.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American psychologist, 56(3), 218.

Freeman, D., & Siegfried Jr, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start - up and growth. Journal of leadership studies, 8(4), 35–39.

Foti, R. J., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. T. (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: Approaches, findings, and future directions. The Leadership Quarterly, 28(2), 261–267.

Gawronski, B., & Payne, B. K. (Eds.). (2011). Handbook of implicit social cognition: Measurement theory and applications. New York: Guilford Press.

Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership?. Applied Psychology, 66(1), 49–77.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. Journal of Business Venturing, 19(2), 241–260.

Haslam, N., & Fiske, A. P. (1992). Implicit relationship prototypes: Investigating five theories of the cognitive organization of social relationships. Journal of Experimental Social Psychology, 28(5), 441–474.

Ho, C. L. (2012). Implicit leadership theories: Explicit and implicit measures and their respective relationship to leadership perceptions and followers' characteristics(Unpublished doctorial dissertation). North Carolina State University.

Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. Journal of Management, 24(5), 623–641.

Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 467–511). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. Organizational dynamics, 9(1), 42–63.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. Personality and Social Psychology Review, 5(3), 184–200.

Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and

organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage publications.
Hughes, R. G., Ginnett, R. C. R., & Curphy, G. (2009). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. New York: McGraw Hill.
Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. A. Schriesheim (Eds.), Leadership: Beyond establishment views (pp. 196─221). Carbondale, USA: Southern Illinois University Press.
Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43─57.
Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. Leadership Quarterly, 25(6), 1154─1173.
Kam, C., Risavy, S. D., Perunovic, E., & Plant, L. (2014). Do subordinates formulate an impression of their manager's implicit person theory?. Applied Psychology, 63(2), 267─299.
Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. Academy of Management Review, 32(2), 500─528.
Kellerman, B. (2008). How followers are creating change and changing leaders. Boston: Harvard Business School Press.
Kelley, R. E. (1992). The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. New York: Broadway Business.
Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. E. Riggio, I.Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), The art of followership (pp. 5─16). San Francisco, CA: Josey-Bass.
Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. Personality and Social Psychology Bulletin, 22(11), 1128─1143.
Kim, T. Y., Liden, R. C., Kim, S. P., & Lee, D. R. (2015). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: Effects on employee outcomes. Journal of Business and Psychology, 30(2), 345─355.
Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. International Small Business Journal, 33(1), 89─105.
Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. International Small Business Journal, 35(2), 147─156.
Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. Journal of Management, 41(6), 1677─1697.
Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. Psychological review, 50(3), 292.
Li, S. L., Huo, Y., & Long, L. R. (2017). Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes. Journal of Business Ethics, 145(1), 81─93.
Lin, C. J. (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. Leadership & Organization Development Journal, 38(8), 1057─1077.
Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. Journal of Personality and Social Psychology, 83(4), 854.
Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. Organizational Behavior and Human Performance, 34(3), 343─378.
Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. Leadership, 3(1), 115─127.
Luthans, F., & Frey, R. (2017). Positive psychology in the workplace: The important role of psychological capital.

In D. S. Dunn (Eds.), Positive psychology: Established and emerging issues (pp. 169-196). New York: Routledge.
Martin, R. (2015). A review of the literature of the followership since 2008: The importance of relationships and emotional intelligence. Sage Open, 5(4), 1–9.
Mccormick, M. J., & Martinko, M. J. (2004). Identifying leader social cognitions: Integrating the causal reasoning perspective into social cognitive theory. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4), 2–11.
Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. The Leadership Quarterly, 6(3), 329–341.
Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. The Leadership Quarterly, 5(1), 43–58.
Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. The Leadership Quarterly, 29(4), 513–522.
Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly, 18(3), 176–194.
Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. Personality and Social Psychology Bulletin, 27(11), 1508–1519.
Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (Vol. 1). Sage.
Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of Small Business Management, 53(1), 54–74.
Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 15(1), 81–94.
Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. The Leadership Quarterly, 21(1), 144–158.
Schyns, B., Kroon, B., & Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. Journal of Managerial Psychology, 23(7), 772–788.
Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. Academy of Management Learning & Education, 10(3), 397–408.
Scott, C. P., Jiang, H., Wildman, J. L., & Griffith, R. (2018). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. Human Resource Management Review, 28(4), 464–481.
Sevier, R. A., & Communicationsjnc, S. (1999). Follow the Leader. USA: Research and Marketing Stamatas Communications, Inc.
Siddiqui, S. (2007). An empirical study of traits determining entrepreneurial leadership: An educational perspective. Skyline Business Review, 4(1), 37–44.
Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba‐Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed?. Journal of Management Studies, 52(4), 463–478.
Singer, J. D. (1998). Using SAS proc mixed to fit multilevel models, hierarchical models, and individual growth models. Journal of Educational and Behavioral Statistics, 23(4), 323–355.
Sklaveniti, C. (2017). Processes of entrepreneurial leadership: Co-acting creativity and direction in the emergence of new SME ventures. International Small Business Journal, 35(2), 197–213.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. Academy of Management Review, 32(1), 9–32.

Solansky, S., Gupta, V., & Wang, J. (2017). Ideal and Confucian implicit leadership profiles in China. Leadership & Organization Development Journal, 38(2), 164–177.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(8), 875–894.

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Jetten, J., & Mols, F. (2018). Our followers are lions, theirs are sheep: How social identity shapes theories about followership and social influence. Political Psychology, 39(1), 23–42.

Tee, E. Y., Paulsen, N., & Ashkanasy, N. M. (2013). Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action. The Leadership Quarterly, 24(6), 902–918.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. Journal of Research in Personality, 34(4), 397–423.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. The Leadership Quarterly, 25(1), 83–104.

Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader–member exchange agreement. European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(3), 333–363.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. Research in Organizational Behavior, 25, 243–295.

Van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. The Leadership Quarterly, 22(6), 1078–1091.

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. American Psychologist, 63(3), 182.

Vogel, R., Hansen, N. K., & Kreysch, M. (2018). Implicit Leader-and Followership Theories and Interpersonal Attraction in Workplace Relationships. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 14181). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit-explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. Frontiers in Psychology, 7, 812.

Weidner N. (2012). Dissecting implicit leadership theories: A generalizability analysis(Unpublished doctorial dissertation). Wayne State University.

Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(1), 59–70.

Yang, K. S. (1995). Chinese social orientation: An integrative analysis. Chinese Societies and Mental Health, 2, 19–39.